



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2014

Fairness, Respekt, Verantwortung - Was ist ein tugendhaftes Unternehmen?

Aerni, Philipp

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-110871>
Book Section

Originally published at:

Aerni, Philipp (2014). Fairness, Respekt, Verantwortung - Was ist ein tugendhaftes Unternehmen?
In: Behringer, Jeannette. Verantwortliches Handeln lohnt sich. Schmerikon: Vereinigung Christlicher
Unternehmer der Schweiz (VCU), 11-18.

Fairness, Respekt, Verantwortung – Was ist ein tugendhaftes Unternehmen?

Philipp Aerni

Es geht um Fairness, Respekt, Verantwortung und um die Frage: Was ist ein tugendhaftes Unternehmen? Und hier bin ich mit Herrn Leffers ganz einig: Es geht nicht darum, regelkonform zu sein oder einfach nur zu schauen, wie kann ich mich als Unternehmen richtig verhalten, so dass mich die Gesellschaft dann tatsächlich anerkennt als jemand, der nicht nur Profit, sondern auch etwas für die Menschheit tun will.

Das ist aber nicht die einzige Aufgabe, sondern ein tugendhaftes Unternehmen soll ja auch Dinge in Frage stellen. Ein tugendhaftes Unternehmen soll durch innovatives und verantwortungsvolles Handeln die Gesellschaft verändern. Und da ist unsere Wirtschaft sehr defensiv geworden, das ist ein bisschen bedauerlich.

Kurz zum Inhalt. Zuerst möchte ich kurz über das Thema Fairness und Eigeninteresse sprechen und ob sich das gegenseitig ausschliesst. Dann komme ich zur Frage, warum Tugend wichtig ist. Warum sollten wir uns auf eine Tugendethik konzentrieren und was ist ein tugendhaftes Unternehmen? Verantwortung muss mehr sein als Regelkonformität. Ich thematisiere schliesslich den Zwang oder eben den Druck, in zwei Welten leben zu müssen: In einer Welt der Gemeinschaft und der Gesellschaft und schliesslich noch die Schlussfolgerung.

„Fairness versus Eigeninteresse“: So wird es häufig dargestellt in den Medien. Man hat das Gefühl, da gibt es diejenigen, die Profit wollen und die anderen, die etwas für die Gesellschaft tun möchten. Die einen verfolgen ihr Eigeninteresse, die anderen sind altruistisch. Man kann die Darstellung wirklich auf diesen Slogan reduzieren „Profit versus People“. Aber stimmt das wirklich? Wenn man die Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften oder der Moralpsychologie betrachtet erkennt man, dass das Eigeninteresse offenbar biologisch verankert ist, ebenso wie der Sinn für Fairness und Reziprozität. Beide haben ihren Ursprung im instinktiven Verhalten, doch um dies zu verstehen fehlt uns oft das körperliche Verständnis der Moral, welches eigentlich gefördert werden müsste. Stattdessen pflegen wir Scheinheiligkeit, indem wir versuchen, unser Eigeninteresse in eine moralisch objektive Sprache zu verpacken, die sehr allgemein und unverbindlich daher kommt. Sie alleine kann jedoch keine gesellschaftlichen Probleme lösen. Ich habe zu diesem Thema auch ein Buch veröffentlicht, „Moral und Angst“. Es beinhaltet verschiedene Beiträge zu diesen Themen. Und die Grundeinsichten

sind, dass das Gefühl vor dem Denken kommt und auch das Unbewusste vor dem Bewussten.

Wenn wir wirklich moralisch sein wollen, müssen wir zuerst mit einer kritischen Selbstanalyse anfangen. Wenn man das tut, dann realisiert man, dass dieses „Binäre Framing“ – Wettbewerb versus Kooperation, unfair versus fair, schlecht versus gut - zu einfach ist. Es reflektiert nicht moralisches Bewusstsein, sondern vielmehr die Angst, etwas nicht richtig zu machen, hoffentlich keinen Fehler zu begehen, zu kurz zu kommen, oder auf der falschen Seite zu stehen.

Warum ist Tugend wichtig? Weil eine auf Tugend aufbauende Ethik vom richtigen Verständnis der menschlichen Natur ausgeht. Hierbei können wir zurückgehen auf einen Philosophen, der das schon vor 350 Jahren realisiert hat. Baruch de Spinoza betrachtete die Verfolgung des Eigeninteresses als die Essenz des menschlichen Lebens. Dieses Streben im Leben zu Verharren, das wir alle gemeinsam haben, nannte er Konatus. Wir können uns der Tatsache nicht entziehen, dass wir auf Stimuli in der Umwelt immer auch körperlich reagieren. Unbewusst wird beurteilt, ob etwas eine Risiko oder eine Chance für unser menschliches Streben darstellt. Wir müssen also zunächst ein Verständnis der Natur des Menschen haben, um eine gute Moral aufbauen zu können. Spinoza argumentiert, dass unsere Moral am Lebensanfang immer auf der Annahme aufbaut, dass alles was uns nützt ist gut ist und alles was uns schadet schlecht ist. Im Verlauf des Lebens lernen wir durch Erfahrung, dass das wovon wir glaubten, dass es uns nützt, uns eigentlich schadet und umkehrt. Es ist dieser Prozess von Versuch und Irrtum, der zu einer moralischen Biografie führt, deren Inhalt sich durch konkrete Erfahrung, also aus dem Lernen aus Fehlern, bildet. Und durch diesen Prozess erlernen wir tugendhaftes Verhalten, und somit einen höheren Grad der Selbstbestimmung. Wir erkennen, dass Tugend ein erstrebenswertes Gut ist. Das Schöne ist, dass Tugend ein nicht rivaless Gut ist. Das bedeutet, wenn ich Tugend erlange gibt es nicht weniger Tugend für andere Leute. Also wenn ich aus skrupellosem Eigeninteresse nach Tugend strebe, dann schade ich eigentlich niemandem, und wenn es die gesamte Gesellschaft als Ganzes tut, dann umso besser.

Das tugendhafte Unternehmen beginnt daher mit dem Individuum, denn das Leben selbst ist eine unternehmerische Tätigkeit. Der gesamte Prozess des Erwachsenwerdens beinhaltet eine Suche und ein Erproben unserer Fähigkeiten und die Frage wie wir diese sinnvoll einsetzen können um mit der Zeit eine selbstständige Existenz aufbauen zu können. Es ist quasi eine innere Pflicht, unser Potenzial auszuschöpfen; denn wenn wir zu nachsichtig mit uns selbst sind, riskieren wir, dass mit der Zeit andere für uns entscheiden und wir somit an Selbstbestimmung verlieren. Wir sind gezwungen unsere Fähigkeiten nutzen, denn die Selbstach-

tung verlangt dies von uns. Irgendwie fühlen wir nämlich, dass Nachsichtigkeit mit sich selbst, als die Verlockung sich einfach bedienen zu lassen, langfristig dazu führen könnte, dass wir fremdbestimmt werden, denn es sorgen sich ja andere für uns. Wir selbst tragen aber kaum noch Sorge zu uns selbst, und das rächt sich langfristig, denn alle mögen zwar beteuern, dass Lebensentwürfe als gleichwertig zu erachten sind, doch wer nicht Sorge zu sich selbst trägt, kann auch nicht für andere sorgen und wird somit von Gesellschaft kaum geachtet.

Die Philosophin Jane Jacobs hat erläutert, dass auch ein Unternehmen tugendhaft sein kann, wenn es eine Geschäftsmoral und den Willen zur kontinuierlichen Selbsterneuerung hat. Es geht darum, Verträge einzuhalten und das Vertrauen der Kunden durch Leistung und Zuverlässigkeit zu gewinnen. Es geht aber auch um den Willen zur Selbstverbesserung, um das Lernen aus Fehlern, um das Eingehen auf Bedürfnisse von Fremden, und um das Interesse an neuem Wissen und seiner wirtschaftlichen Nutzung. Das alles sind Tugenden, die notwendig sind um als Unternehmen langfristig erfolgreich sein zu können und zugleich Wohlfahrt zu schaffen.

Auf der anderen Seite gibt es die Wächtermoral, nämlich die Einhaltung und Durchsetzung von Standards und Regulierung, das Festhalten an überlieferten Normen und Werten, die Förderung von Loyalität und einem guten Betriebsklima; auch das trägt zur Selbstachtung und zum Erfolg bei. Aber, und davor hat Jane Jacobs gewarnt, geschehen „moralischen Katastrophen“ immer dann, wenn wir die Händlermoral dort anwenden, wo die Wächtermoral sein sollte, und umgekehrt. Wir müssen hier eben differenzieren, wie schon gesagt. Wir können Moral nicht einfach Moral mit Wächtermoral gleichsetzen, da hätte auch Paulus als Christ und Unternehmer etwas dagegen gehabt.

Die heutige „Audit Culture“ hätte einem Erneuerer wie Paulus nicht entsprochen, denn er war nicht zufrieden mit den Werten und Normen der römischen Gesellschaft: Er fand sie unfair und gar menschenverachtend, und wollte daher eine neue Gesellschaft begründen, die auf menschlicheren Werten und Normen aufbaut. Das konnte er nur als Unternehmer tun, indem er ein Netzwerk aufbaute, das sich über alle sozialen Schichten und Kulturen im römischen Reich erstreckte. Er musste ein Kommunikationsmittel nutzen, nämlich die Epistel, um seine Gemeinschaft trotz den grossen Distanzen an sich binden zu können. Er musste die Mitglieder der Gemeinschaft ständig überzeugen, dass diese neue Gesellschaft nicht nur Nächstenliebe praktiziert, sondern auch andere positiven Seiten hat, wie zum Beispiel ein Gefühl des Schutzes und der Sicherheit, sowie eine Vertrauensbasis auf der man eine neue Existenz aufbauen kann. Er musste sowohl die Reichen als auch die Armen „im Boot haben“ und er musste immerzu Überzeugungsarbeit bei den Zweiflern leisten und sicherstellen, dass die Wohlhabenden

sich gegenüber der Gemeinschaft grosszügig zeigen. Er selbst war ja Zeltmacher und hat daher die Businessclass gekannt, denn die reichen Händler wollten nicht in den schmutzigen und gefährlichen Herbergen wohnen, sondern bevorzugten private Zelte. Diese wohlhabenden Handelsreisenden musste er ebenfalls überzeugen, dass diese Veränderung notwendig ist. Sowohl die Armen wie auch die Reichen mussten die konkreten materiellen und immateriellen Vorteile der Bewegung erkennen um gemeinsam aktiv zu werden beim Aufbau einer Gesellschaft mit neuen Werten und Normen.

Diese religiösen, nicht exklusiven Verbünde sind auch heutzutage wichtig in der Wirtschaft, gerade in Regionen oder in Entwicklungsländern, in denen die Institutionen noch nicht so verlässlich sind. Man sollte das nicht unterschätzen. Es sind Vertrauensnetzwerke, die eben auch Transaktionskosten verringern.

Verantwortung ist mehr als Folgsamkeit, auch in Europa. Nehmen wir ein Beispiel des Unternehmers Adriano Olivetti. Er gilt heute in Italien als Paradebeispiel für tugendhaftes Unternehmertum im 20ten Jahrhundert. Viele von uns kennen die Marke Olivetti aus den 80er Jahren. Er hat damals mit seinen Personalcomputern die Welt erobert. Zugleich wollte er jedoch mehr als nur ein riesiges, globales Unternehmen für Italien schaffen. Er wollte auch die Gesellschaft verändern. Für ihn war es ein Ziel, dass die Werte der Gemeinschaft mit den Werten der Gesellschaft versöhnt werden können. Für ihn war es eine Tatsache, dass die Gesellschaft globaler wird und dass sich niemand den Kräften der Globalisierung entziehen kann. Damit dieser Prozess sich jedoch nicht destruktiv, sondern konstruktiv auswirkt, muss man die in traditionellen Werten und Normen verankerte Bevölkerung mitnehmen und sie überzeugen, dass stehen bleiben keine Option ist. Sie müssen dieselbe Leidenschaft für den Wandel entwickeln und aus ihm einen konkreten Nutzen ziehen können bezüglich sozialer Mobilität, aktiver Teilnahme am Unternehmensgeschehen und der Bildung einer sozialen Identität, die sich nicht bloss als defensiven Anker gegen Veränderung versteht.

Arbeit und Engagement für ein Unternehmen sollten in diesem Kontext gesehen werden. Olivetti hat sich sehr stark mit dem Arbeitsklima und der Architektur, die ein gutes Arbeitsklima schaffen soll, auseinandergesetzt. Ihm war es wichtig, dass die Arbeiter nicht nur Leidenschaft für das Unternehmen besitzen, sondern auch für die Gesellschaft als Ganzes. Für ihn als Unternehmer war Unternehmensverantwortung eine Berufung, die weit über die Befolgung von Regeln hinausgeht. Für ihn war ein innovatives und gut geführtes Unternehmen auch eine kulturelle Errungenschaft, wie sie in der Kunst und in der Wissenschaft existieren. Als Intellektueller und Publizist war er während der Zeit des Faschismus unter Mussolini, überzeugt, dass ein Unternehmen auch ein Bollwerk gegen totalitäre Systeme

sein kann und sich in der Gesellschaft aktiv dafür einsetzen kann, dass Werte wie Freiheit und Eigenverantwortung nach wie vor was gelten. Für ihn wie auch für die Philosophin Simone Weil waren Bürokratie und Opportunismus die „moralischen Monster“, denn je grösser eine Institution wird, desto weniger Spielraum für Eigenverantwortung und desto grösser die Kluft zwischen dem was man öffentlich sagt und was man privat denkt. Solche Rieseninstitutionen bilden sich nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch im öffentlichen Sektor oder der Zivilgesellschaft. Es sind Unternehmen die expandieren aber mit zunehmender Grösse an Erneuerungskraft verlieren.

Ein Unternehmen kann dies natürlich auch aktiv bekämpfen. Olivetti hat selbst ein grosses Unternehmen aufgebaut. Er wollte mittels Dezentralisierung sicherstellen, dass die Leute nach wie vor Verantwortung tragen, teilnehmen können, achtsam bleiben und sich somit keine Doppelmoral entwickelt; denn die Doppelmoral fördert Zynismus und Opportunismus und gefährdet das Streben nach Tugend. Simone Weil sieht daher in der Achtsamkeit, oder auch Wachsamkeit, eine wichtige Tugend, die einem vor Resignation bewahrt.

Die Grafik bildet eine Zusammenfassung dessen ab, wovon ich gesprochen habe. Es geht kurzum um das Spannungsfeld zwischen Gemeinschaft und Gesellschaft. Das Individuum muss lernen, in zwei Welten zu leben: In der Welt der Gemeinschaft, mit ihren informellen Regeln und ihren Werten und Normen, die auf Fairness und Reziprozität aufbauen. Und in einer Welt der Gesellschaft hingegen dominieren die formalen Regeln der Demokratie und der Marktwirtschaft. Innerhalb dieser formalen Regeln muss jede/r herausfinden, wie kann er oder sie seine Fähigkeiten nutzen kann um eine eigenständige Existenz aufbauen zu können. Dabei ist es wichtig zu erkennen, dass eine homogene Gemeinschaft, die auf persönlichen Beziehungen basiert nach anderen Regeln funktionieren muss als die anonyme und heterogene Gesellschaft, die ja das friedliche Zusammenleben der verschiedenen homogenen Gemeinschaften regeln muss. Viele Ökonomen (Joseph Schumpeter, James Buchanan, Friedrich Hayek, Dan Ariely) und Philosophen (Spinoza, Gustave Le Bon, Georg Simmel, Niklas Luhmann) die vor den katastrophalen Folgen gewarnt haben, wenn wir die funktionierenden Regeln der Gemeinschaft auf die Gesellschaft als Ganzes übertragen. Man kann sagen, dass das im Kommunismus geschehen ist. Das gilt auch umgekehrt, wenn die Werte in der anonymen Gesellschaft auf die eigene Gemeinschaft übertragen werden, dann verursachen wir auch eine Katastrophe in unserer Gemeinschaft. Ein Mitglied der Gemeinschaft, das nur den individuellen Eigennutzen verfolgt und sich um sich nicht Regeln der Fairness und Reziprozität schert, gilt schnell mal als Soziopath und wird mit der Zeit aus der Gemeinschaft verstossen.

Es gibt daher eine Welt des sozialen Austausches („Social Exchange“), bei der es primär um das Einhalten von gemeinsamen Werten und Normen geht. Dabei dominiert eine ‚Wächtermoral‘ (guardian morality) die auf Gehorsam und Loyalität gegenüber Gemeinschaftsinteressen Wert legt. Auf der anderen Seite haben wir die Welt des marktorientierten Austausches („Market Exchange“), in der die Händlermoral (commercial morality) dominiert. Hier regulieren anonyme Institutionen das Leben in der heterogenen Gesellschaft. Diese Regeln müssen erlernt werden, sie sind nicht instinktiv gegeben. Hier gibt es nicht nur Kooperation, sondern auch Wettbewerb. Verfassung und Gesetze sind die formellen Regeln, welche die Interaktionen in Demokratie und Marktwirtschaft regeln. Sie basieren im Prinzip auf der Annahme, dass der Mensch sein Eigeninteresse verfolgt. Dies muss nicht unbedingt im Widerspruch zum Streben nach Tugend stehen.

Mit der Globalisierung entsteht eine gewisse Verschiebung, denn viele Sachen, die ursprünglich auf Gemeinschaftsebene geregelt wurden, werden an Institutionen auf Gesellschaftsebene delegiert. Diese Verschiebung ist eine Konsequenz der wachsenden Komplexität und Interdependenz zwischen Gemeinschaften, doch sie stößt auch auf Widerstand, weil sie mit einem Autonomieverlust einhergeht. Wir haben Angst, die Werte der Gemeinschaft zu verlieren und in eine ungewollte Abhängigkeit von Aussen zu fallen. Der wirtschaftliche und technologische Wandel gilt oftmals als Ursache für den Werteverlust und schafft wachsendes Misstrauen gegenüber der Privatwirtschaft. Die Industrie reagiert darauf mit „Private Standards“, welche die angeblichen Werte und Normen der prototypischen homogenen Gemeinschaft auf die heterogene Gesellschaft als Ganzes übertragen wollen. Sie will signalisieren, dass der Wert der Gemeinschaft geteilt wird. Da gibt es viele Erfolgsbeispiele, aber es stellt sich trotzdem die Frage, ob wir dadurch eine Wächtermoral auf einer Ebene schaffen, welche eigentlich von einer Händlermoral bestimmt werden sollte. Das Resultat wäre dann Scheinheiligkeit und ein aufzwingen von Werten und Normen, die nicht in allen Gemeinschaften gleich verstanden werden. Ausserdem könnte es zu wachsender Bürokratisierung und zu einem wachsenden Überwachungsapparat sowohl in der Regierung wie auch in der Privatwirtschaft führen. Eine Kultur der Achtsamkeit ist gefragt.

Nun zu meinen Schlussfolgerungen. Wir sollten uns an den Humanismus zurück-erinnern. Spinoza befindet sich in diesem Übergang vom Humanismus zum Rationalismus. Für ihn stehen Eigeninteresse und Moral nicht im Widerspruch. Denn wenn man realisiert, was im Leben wirklich zählt, kann man nach Tugend - oder wie immer man dieses höchste Gut auch nennen will - aus Eigeninteresse streben und dadurch auch anderen nützen. Dies hat auch Jane Jacobs in ihrem Buch „Systems of Survival“ hervorgehoben. Die Idee egalitärer Menschenrechte stammt

eigentlich aus dem Handelsrecht und nicht aus dem hierarchischen Recht. Im Rahmen einer hierarchischen Beziehung besteht keine moralische Pflicht, mit Menschen zu kommunizieren oder Handel zu treiben, die nicht denselben Status haben. Rechte und Pflichten im hierarchischen Recht sind nämlich eng an die jeweilige soziale Position geknüpft. Im Handelsrecht wurde hingegen verankert, dass jeder die gleichen Rechte hat und gleich behandelt werden sollte. Historisch hat daher das Unternehmertum einen gewissen Egalitarismus gefördert –auch wenn das auf Anhieb nicht plausibel klingt.

Bei diesen Rechten im Handels- und Vertragsrecht geht es allerdings um ökonomische und nicht um politische Rechte. Nachdem diese ökonomischen Rechte im Italien der Renaissance zum ersten Mal erfolgreich realisiert wurden, konnten dann auch leichter politische Rechte erwirkt werden. Das ökonomische Rechte eine Voraussetzung sind für den nachhaltigen Erwerb von politischen Rechten scheint heute nur Wenigen bewusst zu sein, speziell nicht denjenigen, die sich für Menschenrechte einsetzen, die solche Rechte ausschliesslich durch humanitäre Einsätze, Arbeiterschutz und die Unterstützung von politischen Protestbewegungen fördern wollen. Es wird häufig ignoriert, dass zuerst eine wirtschaftliche Emanzipation stattfinden muss, damit Leute auch klar ihre politischen Interessen artikulieren können und hörbar machen können. Ausserdem sind nicht die Angestellten Menschenrechtsverletzungen am meisten ausgesetzt, sondern die selbstständig Erwerbenden, die es nicht geschafft eine Anstellung im formellen Sektor mit dem entsprechenden Arbeiterschutz zu erhalten. In Entwicklungsländern nennt man sie oft Survival Entrepreneurs, sie sind unternehmerisch aus der Not heraus, erhalten aber keine Investitionen, weil sie nur im informellen Sektor tätig sein können und somit kaum formelle Rechte haben.

Es gibt zwei Welten, die Welt der Gemeinschaft und die Welt der Gesellschaft, und diese funktionieren nach unterschiedlichen Regeln. Sie bedingen sich jedoch gegenseitig. Das Funktionieren beider Welten ist eine Voraussetzung für das Streben nach Tugend. Die Werte der Gemeinschaft können jedoch nur bewahrt werden, wenn sich die Mitglieder dieser Gemeinschaft aktiv an wirtschaftlichen und politischen Aktivitäten auf Gesellschaftsebene beteiligen. Sie können dadurch Mittel beschaffen, welche die Traditionen der Gemeinschaft aufrecht erhalten und zugleich sicherstellen, dass die Institutionen der anonymen Gesellschaft Rücksicht nehmen auf die Interessen der jeweiligen Gemeinschaft. Eine Gemeinschaft, die sich nicht auf wirtschaftlicher und politischer Ebene für ihre Rechte einsetzt, läuft in Gefahr unter Denkmalschutz zu stehen und somit nicht mehr als aktive Teilnehmer der Gegenwart Ernst genommen zu werden. Ein tugendhaftes Unternehmen kann mithelfen einen institutionellen Rahmen zu schaffen, sowohl auf Unternehmensebene wie auch auf politischer Ebene, welche die

Gemeinschaft dazu ermutigt auf Gesellschaftsebene aktiv zu werden und sich einzubringen. Ein solcher institutioneller Rahmen muss jedoch die Tatsache berücksichtigen, dass formelle Regeln nicht einfach aus informellen Werten und Normen abgeleitet werden können. Sie müssen verhandelt und ständig angepasst werden, denn es geht darum, dass sich die Verfolgung des Eigeninteresses konstruktiv und nicht destruktiv auf die Gesellschaft als Ganzes auswirkt. Gerade das kann zu einer Neuerung führen, wie sie Adriano Olivetti oder Paulus und andere Unternehmer verfolgten, die Unternehmensein als Berufung sehen und nicht nur als Job.